



学校编码: 10384

学号: X200415448

分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国工商银行厦门分行组织结构扁平化改革的探索与实践

Experiment and Practice of Xiamen Branch, ICBC in Organizational Structure
Flattening Reform

洪瑾瑜

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2008 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

论文摘要

在信息技术支持的知识经济时代，传统金字塔状的层级结构组织模式越来越难以适应快速变化的社会要求。减少管理层次而增加管理幅度的扁平状组织形式凸显其科学、高效的优越性。本文对中国工商银行厦门分行扁平化改革进行较系统的理论思考，对其总体改革进行较系统的阐述，同时探讨实践探索中的几个突出问题并提出对策。

全文共分六章。第一章对选题背景及其意义进行了阐述，对本文的研究思路、研究方法和论文的基本结构作了说明。第二章阐述了扁平化管理模式的四个理论依据即控制跨度理论、命令链理论、集权化和分权化理论及流程再造理论，作为整篇文章的立论基础。推论了理论的启示作用，即网络化，虚拟化和扁平化是未来企业组织结构的基本特征。同时阐述了推动组织结构变革的方法。第三章介绍了工行总行及厦门分行的概况，对其现行组织结构的弊端进行剖析，定性分析了厦门分行推行扁平化的必要性和可行性。第四章总结了厦门分行扁平化改革的主要措施及阶段性成果。改革遵循“以推行集约化经营为目标，整合业务流程，以梳理业务流程为基础，优化组织架构”的总体思路，坚持以客户为中心、以效益为导向、以内控为基础和以人为本、循序渐进的原则，实行分行一支行两级机构管理模式，合理确定网点支行的管理半径。第五章对扁平化改革中存在的个性与共性问题进行分析并提出对策，同时对商业银行扁平化管理模式进行反思。扁平化不是标签，它是各种因素相合协调的结果。第六章是本文的结论：扁平化作为一种组织制度创新方式正在对当代中国银行业的发展产生重大影响，但扁平化需要遵循一定的原则，符合相应的条件，要做到具体问题具体分析。

关键词：组织结构；流程再造；扁平化改革

Abstract

In the Information and Knowledge-Based Economy era, the traditional pyramid organizational structure is no longer adequate for the fast-changing world. Flattened organizational structure, which reduces the management levels and strengthening the management effectiveness, is scientific and highly superior. This dissertation provides a systematic theoretical thinking to ICBC Xiamen Branch flattening reform, explains an overview of the reformation, and at the same time, explores studies on some obvious questions and countermeasures.

There are a total of 6 chapters in this dissertation. The first chapter explains the reasons and meanings of choosing this topic, the research train of thoughts and methodology, and the basic structure of this paper. The second chapter explains the 4 theoretical foundations of the flattening management model, namely span of control theory, chain of command theory, centralization and decentralization theory, and process reengineering theory. These 4 theories are the foundation of this whole dissertation. These theories also foresee future trends such as networking, virtualization, and flattening as the basic characteristics of future company organizational structure. In addition, the second chapter introduces the methods of promoting organizational structure reform as well. The third chapter gives an overview of ICBC headquarter as well as Xiamen branch, analyzes the shortcomings of current structure, and qualitatively analyzes the importance and feasibility of flattening reform. The fourth chapter summarizes the main measures and the gradual results of ICBC Xiamen branch flattening reform. The reform follows the overall train of thoughts of “intensive management orientation goal, integrated business process, sorting business process, and optimizing organizational structure”. They also hang on to a customer-centered, profit-oriented and people-oriented principle design to achieve gradual progress through strict internal control. They institutionalized a binary management between branch and sub-branch and reasonably setting the management radius of business outlets. The fifth chapter analyzes the common and specific problems which arise during the flattening reform, at the same time, provides

countermeasures to these problems. It also reflects on commercial bank flattening management model. Flattening is not simple; it is a result of many factors working harmoniously. The sixth chapter is the conclusion of this dissertation: flattening is an innovation of organizational structure that is making a major impact in the present China banking industry and its future development. However, flattening has to follow some principles and comply with contextual problems and analysis.

Key Words: Organizational Structure; Process Reengineering; Flattening Reform

目 录

第一章 绪论	1
一、选题背景	1
二、研究思路和论文的基本结构	2
三、研究方法	3
第二章 商业银行扁平化改革的理论基础	4
一、扁平化管理模式的理论依据	4
二、理论的启示作用：网络化，虚拟化和扁平化是未来企业组织结构的基本特征	6
三、扁平化组织结构及其特点	7
（一）传统科层式组织结构	8
（二）扁平化组织结构	9
（三）扁平化组织结构的优势	11
四、推行组织结构变革的方法	12
第三章 厦门分行扁平化改革的必要性和可行性	14
一、中国工商银行总行和厦门分行改革前的组织结构分析	14
（一）中国工商银行概况	14
（二）改革前中国工商银行组织管理构架分析（2005 年）	17
（三）改革前厦门分行总体情况（2005 年）	18
二、厦门分行推行扁平化改革的必要性	18
（一）推行扁平化改革是增强自身综合竞争力，应对激烈银行竞争的需要	19
（二）推行扁平化改革是适应外部经营环境迅速变化的需要	19
（三）推行扁平化改革是优化业务流程的需要	20
（四）推行扁平化改革是适应信息技术不断创新的趋势的需要	21

（五）推行扁平化改革是优化人力资源配置、完善员工考核激励机制的需要.....	21
三、厦门分行扁平化改革的可行性.....	22
四、厦门分行扁平化改革方案设计.....	23
第四章 厦门分行扁平化改革的实践.....	25
一、推进组织结构扁平化改革.....	25
（一）完善分行决策机制，调整分行部门设置.....	25
（二）优化网点区域布局，提升基层网点层级.....	27
（三）实施网点分类管理，建设特色精品网点.....	27
（四）建设体现和谐银行特点的党群工团组织体系.....	28
（五）逐步完善固化的扁平化管理模式.....	28
二、完善以人为本的人力资源管理体系.....	29
（一）提高网点支行人力资源配置的科学性.....	29
（二）按照“以岗定薪、按绩取酬”的原则，探索薪酬管理体制改革.....	30
三、推进业务流程改革.....	30
（一）构建以客户为中心的营销体系.....	31
（二）健全前后台分离的信贷管理体系.....	32
（三）改进个人金融业务经营管理体系.....	33
（四）推行一体化会计管理体系.....	33
（五）优化资金集中管理体系.....	34
（六）建立统筹成本、风险与效益的财务集中管理体系.....	36
（七）健全严密的内部控制体系.....	38
（八）建设高效的支持保障体系.....	38
四、厦门分行扁平化改革的阶段性成果.....	39
（一）基本建立了精干、高效的扁平化组织架构.....	39
（二）优化了管理流程和业务流程.....	40
（三）优化了网点人力资源配置.....	40
（四）构建全面风险管理体系，有效防范金融风险.....	41
（五）提高了经营效益，进入跨越发展新时期.....	41

第五章 存在的问题与对策43

一、个案：厦门分行扁平化改革中的突出问题与对策.....43

（一）关于员工队伍素质如何适应扁平化改革的思考.....43

（二）关于人才选拔和薪酬激励的思考.....43

（三）关于网点管理的思考.....45

（四）关于分行机构扁平化与总行专业管理如何匹配的思考.....46

（五）关于进一步完善适应扁平化改革的产品快速创新机制的思考.....46

二、共性：扁平化改革中的障碍与对策.....49

（一）组织结构扁平化的障碍.....49

（二）对策.....51

三、对商业银行扁平化管理模式的反思.....53

（一）扁平结构不等于扁平化.....54

（二）扁平化改革不等于一扁就灵.....54

（三）扁平化管理不等于简单放权.....56

（四）扁平化管理不等于简单减员.....56

第六章 本文的主要结论57

参考文献59

致 谢61

Table of Contents

Chapter 1: Introduction	1
1.1 Background of Thesis	1
1.2 Research Train of Thoughts and Basic Structure of Dissertation	2
1.3 Research Methodology.....	3
Chapter 2: Commercial Banks Flattening Reform Theoretical Basis	4
2.1 Flattened Management Model Theoretical Basis.....	4
2.2 Theory Impacts: Networking, Virtualization, and Flattening are the Basic Characteristics of Future Organizational Structure	6
2.3 Flattened Organizational Structure and its Characteristics	7
2.3.1 Traditional Organizational Structure	8
2.3.2 Flattened Organizational Structure	9
2.3.3 Advantages of Flattened Organizational Structure.....	11
2.4 The Methods of Promoting Organizational Structure Reform	12
Chapter 3: The Importance and Feasibility of ICBC Xiamen Branch Flattening Reform	14
3.1 Organizational Structure Analysis of ICBC Headquarter and Xiamen Branch Before the Reform	14
3.1.1 ICBC Overview	14
3.1.2 Organizational Management Structure Analysis of ICBC before the Reform (2005)	17
3.1.3 Overview of ICBC Xiamen Branch Before the Reform (2005).....	18
3.2 The Importance of Promoting Flattened Management in ICBC Xiamen Branch.....	18
3.2.1 To Increase the Overall Competitiveness to Cope Up with Current Intensive Bank Competition.....	19
3.2.2 To Adapt to the Fast Changing External Business Environment	19
3.2.3 To Optimize the Business Process.....	20
3.2.4 To Keep Up with the Trend of Information Technology Innovation...	21
3.2.5 To Optimize Human Resources Allocation and Perfecting Employee Performance Appraisal System	21
3.3 The Feasibility of ICBC Xiamen Branch Reform.....	22

3.4 Flattening Reform Plan of ICBC Xiamen Branch	23
Chapter 4: Practice of ICBC Xiamen Branch Flattening Reform	25
4.1 Promoting Organizational Structure Flattening Reform	25
4.1.1 Perfecting Branch Decision Making Mechanism, Adjusting the Job Descriptions of Branch Departments	25
4.1.2 Optimizing Networking Layout, Improving the Grade of Sub branches	27
4.1.3 Practicing Networking Categorization Management, Building High Quality Sub branch Sample	27
4.1.4 Building Harmonious Party, People, Staff, and Youth League System ..	28
4.1.5 Gradually Perfecting Flattened Management Model	28
4.2 Perfecting People-Oriented Human Resources System	29
4.2.1 Improving the Scientificity of Sub branch Human Resources Allocation	29
4.2.2 Following the Principles of "Position-Based Salary, Performance-Based Bonus", Exploring Salary Management System Reform	30
4.3 Promoting Business Process Reform	30
4.3.1 Building Customer-Centered Marketing System	31
4.3.2 Strengthening Over the Counter and Behind the Counter Credit Management System	32
4.3.3 Improving Personal Finance Business Management System	33
4.3.4 Promoting Integrated Accounting Management System	33
4.3.5 Optimizing Centralized Capital Management System	34
4.3.6 Building Centralized Integrated Financial Cost, Risk, and Profit Management System	36
4.3.7 Perfecting Strict Internal Control System	38
4.3.8 Constructing Highly Effective Supporting Safeguard System	38
4.4 Current Gradual Result of Flattening Reform	38
4.4.1 Built Initial Competent, Highly Effective Flatter Organizational Structure	39
4.4.2 Optimized Management Process and Business Process	39
4.4.3 Optimized Sub branch Human Resources Allocation	40
4.4.4 Built Overall Risk Management System; Effectively Minimize Financial Risk	41

4.4.5 Improved Business Effectiveness; Entering New Fast Development Era	41
Chapter 5: Existing Problems and Countermeasures	43
5.1 Case Study: Obvious Problems and Countermeasures of ICBC Xiamen Branch Flattening Reform	43
5.1.1 Thoughts on Qualifications of Staff Teams in Adapting to Reform	43
5.1.2 Thoughts on Recruitment and Incentive System	43
5.1.3 Thoughts on Sub branch Management	45
5.1.4 Thoughts on Matching Flatter Branch Organization and Headquarter Professional Management	46
5.1.5 Thoughts on Further Perfecting Fast Innovation Products Mechanism Suitable for Flattening Reform	46
5.2 Common Characteristics, Roadblocks and its Countermeasures to Flattening Reform	49
5.2.1 Roadblocks	49
5.2.2 Countermeasures	51
5.3 Evaluation of Commercial Bank Flattening Reform Model	53
5.3.1 Flattened Structure is not Flattening	54
5.3.2 Flattening Reform is not the Only Way	54
5.3.3 Flattened Management is More than Delegation	56
5.3.4 Flattened Management is More than Laying Off Staff	56
Chapter 6: Conclusions	57
References	59
Acknowledgements	61

第一章 绪论

一、选题背景

1986 年，邓小平同志明确指出：“要把银行真正办成银行”^①。回顾我国金融改革的主线，其中很重要的一条主线就是银行商业化、企业化的过程^②。建设真正的商业银行，重要的是公司治理的完善。目前关于公司治理的概念很多，广义的、狭义的、东方模式、欧美模式等等，没有一个非常统一的说法。从商业银行的角度来看，我们要完善公司治理，主要是对组织结构、管理流程、业务流程、法人治理、经营模式、增长方式、资产结构、财务结构、内控管理等各个方面进行彻底的变革，进行脱胎换骨式的改革。仅就组织结构而言，长期以来，我国商业银行按照“总行—分行—支行—分理处—储蓄所”这样一种典型的金字塔式科层组织结构模式进行机构设置。这种组织结构由于管理层级多，市场效率低，服务功能差，官商作风严重，难以满足客户日益增长的金融需求。近年来随着我国全面对外开放银行业，实力雄厚的外资银行纷纷进入我国设立分支机构并开展人民币业务，同业竞争日趋激烈，居民金融需求和选择也日趋多样化。我国商业银行这种日益沉重迟缓的内部治理结构益发不能适应日趋激烈竞争的外部竞争环境。在此背景下，扁平化组织结构便成为我国商业银行研究和改革的一个主要方向。中国工商银行在这方面的改革与探索颇具代表性。

工商银行一直将建立完善的公司治理机制作为改制工作的重中之重。早在 2004 年，工商银行便具体制订出加快实施完善公司治理的 17 个项目，以扎实推进股份制改革的核心工作。组织结构变革和业务流程再造就是其中的一个项目。作为总行进行城市行机构扁平化改革试点的城市分行，中国工商银行厦门分行（以下简称厦门分行）自 2005 年 3 月底开始着手扁平化改革试点的准备工作，在整合业务流程、优化组织架构、完善管理机制等方面进行了积极的探索。在总行各相关部门的多次指导下，制定了扁平化改革总方案，以及涉及个人金融业务经营管理、法人金融业务经营管理、会计结算管理、资金集中管

^① 邓小平.《邓小平文选》第三卷[M].北京:人民出版社,2001.193.

^② 欧阳卫民.中国主流金融思想研究[M].厦门:厦门大学出版社,2004.175.

理、财务集中管理、支行经营绩效评价、内部控制体制、组织架构调整、人力资源管理、支持保障体系和客户经理管理等方面的具体改革方案。经总行批准，厦门分行扁平化改革于 2005 年 7 月 1 日正式启动。^①近三年来，扁平化改革进展顺利，并取得了阶段性成果。笔者有幸参与了改革方案制定和实施的整个过程，并持续跟踪其磨合和完善的进程。本文试图站在国有商业银行进行脱胎换骨大变革的时代背景下，总结厦门分行实施扁平化试点中的经验和教训，以期对推广城市行的扁平化改革起到借鉴作用。本文的选题将经典组织管理学理论应用于厦门分行的组织变革，并通过归纳比较给以论证肯定，对完善现代商业银行组织结构以及对提高银行经营效率而言均有一定的理论意义和现实意义。

二、研究思路和论文的基本结构

目前，我国国有商业银行正在经历一场脱胎换骨的大变革。本文试图站在这一时代背景下，对扁平化改革进行较系统的理论思考，对厦门分行总体改革进行较系统的阐述，同时探讨实践探索中的几个突出问题并提出对策，藉由个案实践的深入研究提炼出其性的理论回归。

论文的基本结构主要分为研究背景分析、应用理论介绍、扁平化改革充要性分析、具体实施方案、问题与对策研究、结论等六个部分。具体分析思路如图 1-1 所示：

^① 中国工商银行厦门市分行课题组，执笔：洪瑾瑜. 业务流程再造与组织结构变革[J]. 金融论坛，2006，(11)：28-34.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库